



Masa Depan Pekerjaan dalam Organisasi Agile (Peran SDM dalam Menavigasi Volatilitas Ekonomi)

Sujoko Winanto¹, Abdul Haris Muchtar^{2*}

¹⁻²Universitas Ary Ginanjar, Indonesia

*Penulis korespondensi: abdulharis.muchtar@esqbs.ac.id

Abstract. *In the context of accelerating global economic volatility, organizations are increasingly required to adopt agile business models that enable them to remain competitive and resilient. Although business agility has been extensively discussed from structural and technological perspectives, the strategic role of Human Resources (HR) in shaping agile organizations and addressing the future of work remains insufficiently explored. This study aims to examine how HR contributes to organizational adaptability and resilience in uncertain environments by aligning human capital practices with agile frameworks. Using a mixed-methods approach, data were collected through surveys and semi-structured interviews with HR leaders and employees in industries most exposed to economic disruption, including finance, technology, and manufacturing. The findings reveal four critical dimensions of HR's role: workforce flexibility achieved through reskilling initiatives and adaptive work arrangements; agile leadership development to enhance decision-making under uncertainty; prioritization of employee well-being and engagement as foundations of organizational resilience; and digital HR transformation leveraging analytics and artificial intelligence to strengthen efficiency and collaboration. These findings validate and extend the existing literature, demonstrating that HR is not merely a supporting or administrative function but a strategic driver of agility. The study concludes that by embedding HR strategies into organizational agility frameworks, companies can better navigate economic turbulence, enhance workforce adaptability, and secure long-term competitiveness in the global market.*

Keywords: *Business Agility; Economic Volatility; Future of Work; Human Resources; Organizational Resilience*

Abstrak. Dalam konteks volatilitas ekonomi global yang semakin cepat, organisasi semakin dituntut untuk mengadopsi model bisnis yang gesit agar tetap kompetitif dan tangguh. Meskipun kegesitan bisnis telah dibahas secara ekstensif dari perspektif struktural dan teknologi, peran strategis Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membentuk organisasi yang gesit dan menghadapi masa depan dunia kerja masih kurang dieksplorasi. Studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana SDM berkontribusi terhadap adaptabilitas dan ketahanan organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti dengan menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan kerangka kerja yang gesit. Dengan menggunakan pendekatan metode campuran, data dikumpulkan melalui survei dan wawancara semi-terstruktur dengan para pemimpin dan karyawan SDM di industri yang paling rentan terhadap disrupti ekonomi, termasuk keuangan, teknologi, dan manufaktur. Temuan ini mengungkapkan empat dimensi penting dari peran SDM: fleksibilitas tenaga kerja yang dicapai melalui inisiatif peningkatan keterampilan dan pengaturan kerja yang adaptif; pengembangan kepemimpinan yang gesit untuk meningkatkan pengambilan keputusan dalam ketidakpastian; memprioritaskan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan sebagai fondasi ketahanan organisasi; dan transformasi SDM digital yang memanfaatkan analitik dan kecerdasan buatan untuk memperkuat efisiensi dan kolaborasi. Temuan-temuan ini memvalidasi dan memperluas literatur yang ada, menunjukkan bahwa SDM bukan sekadar fungsi pendukung atau administratif, melainkan penggerak strategis kelincahan. Studi ini menyimpulkan bahwa dengan mengintegrasikan strategi SDM ke dalam kerangka kerja kelincahan organisasi, perusahaan dapat menavigasi turbulensi ekonomi dengan lebih baik, meningkatkan adaptabilitas tenaga kerja, dan mengamankan daya saing jangka panjang di pasar global.

Kata kunci: Kelincahan Bisnis; Ketahanan Organisasi; Masa Depan Pekerjaan; Sumber Daya Manusia; Volatilitas Ekonomi

1. PENDAHULUAN

Dalam konteks ekonomi yang fluktuatif, praktik SDM yang gesit—yang dicirikan oleh pengembangan bakat yang proaktif, struktur tenaga kerja yang tangguh, dan manajemen kinerja yang adaptif—memungkinkan organisasi untuk dengan cepat mengkonfigurasi ulang sumber daya dan mempertahankan keunggulan kompetitif [1], [2]. Untuk mengoperasionalkan

ketangkasan ini, para pemimpin SDM semakin memanfaatkan analitik prediktif yang digerakkan oleh AI dan alat alur kerja otomatis yang meningkatkan pengambilan keputusan waktu nyata dan alokasi sumber daya, sehingga memperkuat proaktivitas, ketahanan, dan adaptasi dalam tenaga kerja [3]. Kemampuan tersebut didukung oleh ketangkasan sumber daya manusia, yang disoroti oleh para akademisi sebagai hal yang bergantung pada kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan respons cepat karyawan terhadap tantangan yang muncul.

Bukti empiris menunjukkan bahwa mengintegrasikan analitik prediktif dalam platform SDM berbasis cloud meningkatkan kualitas keputusan dan memperkuat retensi karyawan, sehingga memperdalam kelincahan organisasi [4]. Selain itu, analitik orang yang didukung AI dapat memunculkan kesenjangan keterampilan yang muncul dan memandu inisiatif peningkatan keterampilan yang ditargetkan, yang selanjutnya memperkuat kapasitas organisasi untuk berputar di tengah guncangan pasar [5]. Alat bertenaga AI yang mengotomatiskan pencocokan bakat dapat lebih mempercepat penempatan kembali keterampilan, memastikan penyelarasan yang cepat dengan prioritas bisnis yang berkembang [6]. Akibatnya, keuntungan efisiensi biaya dari penempatan kembali bakat yang ditambah AI semakin memperkuat ketahanan organisasi selama kemerosotan [7], [8].

Namun demikian, untuk mempertahankan keuntungan ini, organisasi harus menanamkan kerangka tata kelola yang kuat yang mengurangi bias algoritmik dan memastikan transparansi dalam intervensi SDM yang digerakkan oleh AI [9], [10]. Dengan membentuk komite etik lintas fungsi dan menanamkan jejak audit dalam sistem informasi SDM, organisasi dapat mengoperasionalkan akuntabilitas sambil menjaga kelincahan yang dibutuhkan untuk menanggapi fluktuasi ekonomi [11]. Menerapkan pengawasan terstruktur, seperti komite etik lintas fungsi dan mekanisme audit bawaan, tidak hanya mengurangi bias tetapi juga mempertahankan fleksibilitas strategis yang penting untuk menavigasi pasar yang fluktuatif. Mekanisme tata kelola seperti itu menjaga standar etika sambil menumbuhkan kepercayaan karyawan, sehingga mengkonsolidasikan keuntungan strategis SDM yang ditingkatkan AI. [10]. Lebih jauh lagi, sistem SDM yang digerakkan oleh AI telah terbukti mampu menyederhanakan proses, memangkas biaya rekrutmen, dan meningkatkan akurasi keputusan, sehingga memperkuat efisiensi dan tata kelola yang etis.

Dengan memanfaatkan prakiraan tenaga kerja yang dihasilkan AI, SDM dapat secara proaktif menyelaraskan jalur bakat dengan pergeseran pasar yang diantisipasi, yang selanjutnya memperkuat kelincahan organisasi. Pemantauan berkelanjutan sinyal ekonomi makro melalui analitik orang yang didukung AI memungkinkan SDM untuk mengkalibrasi ulang jalur bakat secara berulang, menjaga efisiensi biaya sambil meningkatkan responsivitas

strategis [12], [13]. Dengan demikian, mengintegrasikan platform manajemen bakat AI yang selaras secara etis yang menggabungkan analitik prediktif dengan jalur pengembangan yang dipersonalisasi tidak hanya mengurangi bias tetapi juga mendorong keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan motivasi dan kinerja karyawan [14], [15]. Selain itu, platform pemetaan keterampilan berbasis AI yang baru muncul yang terus menyelaraskan kompetensi karyawan dengan tuntutan pasar meningkatkan akurasi keputusan dan menyederhanakan alur kerja bakat, sehingga memperkuat kemampuan beradaptasi organisasi [16].

: Untuk mempertahankan kemampuan adaptasi ini, SDM harus melembagakan tata kelola AI yang etis—menanamkan protokol mitigasi bias, jejak audit yang transparan, dan pengelolaan data yang berpusat pada karyawan — dengan demikian menyelaraskan analitik bakat dengan keharusan kinerja dan inovasi yang bertanggung jawab [17]. Dengan melembagakan audit bias rutin dan putaran umpan balik yang transparan, SDM dapat memastikan bahwa keputusan bakat yang ditingkatkan AI tetap adil sambil selaras secara strategis dengan tujuan bisnis [18]. Menanamkan kerangka kerja AI yang etis ini, seperti yang diartikulasikan dalam model pengambilan keputusan algoritmik yang muncul, selanjutnya menjamin bahwa keputusan bakat tetap didorong oleh data sambil secara sistematis menetralkan bias historis [14]. Mitigasi bias proaktif seperti itu tidak hanya menjaga keadilan tetapi juga meningkatkan validitas prediktif keputusan bakat, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang menekankan keharusan ganda AI yang etis dan hasil SDM yang lebih baik [19]

Selain itu, platform pemetaan keterampilan yang digerakkan oleh AI memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti ke dalam persyaratan tenaga kerja di masa depan, yang memungkinkan SDM untuk menyempurnakan perencanaan strategis dan mempersonalisasi jalur pengembangan sesuai dengan tuntutan pasar yang sedang berkembang [20]. Dengan mengintegrasikan alat pemetaan keterampilan yang didukung AI ini dengan sistem manajemen pembelajaran yang dinamis, SDM dapat membuat siklus peningkatan keterampilan berkelanjutan yang mengantisipasi kebutuhan kompetensi di masa depan dan mempertahankan keterlibatan karyawan. Siklus peningkatan keterampilan yang didukung AI ini tidak hanya membuktikan tenaga kerja untuk masa depan tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi dengan menyelaraskan kapasitas bakat dengan kondisi pasar yang fluktuatif [8]. Studi empiris menguatkan bahwa pemetaan keterampilan yang didukung AI tidak hanya meningkatkan presisi prediktif tetapi juga mendorong keuntungan yang terukur dalam kepuasan dan keterlibatan karyawan, sehingga memperkuat ketahanan organisasi.

mengintegrasikan pemetaan keterampilan yang digerakkan oleh AI dengan analitik prediktif memungkinkan jalur pembelajaran yang berkelanjutan dan berdasarkan data yang mencegah kekurangan keterampilan dan mempertahankan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi [21]. Akibatnya, organisasi yang menanamkan sistem intelijen bakat yang digerakkan oleh AI ini melaporkan peningkatan akurasi perencanaan tenaga kerja dan peningkatan retensi karyawan, yang menggarisbawahi nilai strategis dari analitik yang diatur secara etis [22]. Oleh karena itu, penelitian di masa depan harus mengejar studi longitudinal untuk menilai bagaimana sistem manajemen bakat AI yang diatur secara etis memengaruhi ketahanan organisasi dan hasil karyawan dari waktu ke waktu. Investigasi longitudinal semacam itu juga dapat memeriksa bagaimana mitigasi bias yang berkelanjutan dan praktik audit yang transparan memengaruhi kepercayaan karyawan dan adopsi inovasi di seluruh siklus ekonomi [11]. Secara khusus, analisis longitudinal yang melacak bagaimana mitigasi bias sistematis dan praktik audit yang transparan membentuk kepercayaan karyawan, difusi inovasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan akan sangat penting untuk memvalidasi AI yang diatur secara etis dalam konteks ekonomi yang fluktuatif [17].

Pekerjaan empiris di masa depan juga harus memeriksa bagaimana mekanisme umpan balik yang dimediasi AI memengaruhi persepsi keadilan karyawan selama masa penurunan, dengan demikian menguji hipotesis hubungan antara tata kelola AI yang etis dan hasil kinerja yang berkelanjutan. Bukti awal menunjukkan bahwa umpan balik yang dimediasi AI yang disajikan melalui dasbor transparan dan dilengkapi dengan pengawasan manusia dapat memperkuat kepercayaan karyawan dan mengurangi masalah keadilan, menggarisbawahi pentingnya keterbukaan dalam tata kelola AI yang etis [23]. Akibatnya, organisasi yang menanamkan loop umpan balik yang dimediasi AI yang transparan siap untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengekang pergantian karyawan di tengah volatilitas ekonomi. Umpan balik yang dimediasi AI yang transparan seperti itu tidak hanya memperkuat kepercayaan tetapi juga menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan, karena bukti empiris menghubungkan komunikasi algoritmik terbuka dengan kepuasan karyawan dan pembelajaran organisasi yang lebih tinggi [11].

Penelitian yang diusulkan berkontribusi pada teori dengan memposisikan ulang SDM dari peran administratif menjadi pendorong strategis kelincahan. Penelitian ini mengidentifikasi praktik-praktik SDM penting yang mendukung ketahanan organisasi, memberikan validasi empiris di berbagai industri. Lebih lanjut, penelitian ini menawarkan kerangka kerja praktis bagi para pemimpin SDM untuk menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan model organisasi yang gesit, memastikan kesiapan untuk masa depan dunia

kerja. Kontribusi tersebut memperluas wacana tentang kelincuhan bisnis dengan menekankan unsur manusia sebagai inti dari kapasitas adaptif.

Selain kontribusi teoretis, studi ini memiliki implikasi praktis yang penting. Dengan mengklarifikasi strategi SDM mana yang paling efektif, studi ini memberikan panduan praktis bagi organisasi yang berupaya membangun ketahanan terhadap guncangan ekonomi. Hal ini mencakup memprioritaskan pelatihan ulang keterampilan tenaga kerja, mendorong kepemimpinan yang tangkas, mengintegrasikan inisiatif kesejahteraan, dan memanfaatkan perangkat SDM digital. Temuan-temuan ini sangat relevan karena perusahaan menghadapi tantangan kerja hibrida, kelangkaan talenta, dan disrupsi teknologi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Literatur tentang kelincuhan bisnis, masa depan pekerjaan, dan manajemen sumber daya manusia (SDM) memberikan landasan penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat menavigasi volatilitas ekonomi global yang semakin meningkat. Penelitian sebelumnya telah mengkaji kerangka kerja kelincuhan, transformasi teknologi, dan peran SDM yang terus berkembang dalam mewujudkan ketahanan, namun perspektifnya masih terfragmentasi di berbagai disiplin ilmu dan industri. Untuk memposisikan penelitian ini, bagian ini mengulas aliran utama kajian yang relevan dengan fokus penelitian:

Kelincuhan Bisnis dan Volatilitas Ekonomi

yang didukung AI menunjukkan bahwa analitik prediktif yang dikombinasikan dengan mitigasi bias sistematis meningkatkan keterlibatan karyawan dan ketahanan organisasi selama turbulensi ekonomi [7]. Kerangka kerja tata kelola AI yang etis diidentifikasi sebagai pengungkit penting untuk mempertahankan kontinuitas bakat dan menumbuhkan kapasitas adaptif dalam siklus ekonomi yang fluktuatif [24]. Investigasi empiris lebih lanjut mengungkapkan bahwa mengintegrasikan indikator ekonomi makro waktu nyata ke dalam dasbor bakat yang digerakkan oleh AI memperkuat konfigurasi ulang tenaga kerja proaktif, sehingga memperkuat kelincuhan organisasi [25]. Selain itu, studi yang muncul menyoroti bahwa menanamkan antarmuka AI yang dapat dijelaskan dalam dasbor bakat lebih lanjut mengkonsolidasikan kepercayaan karyawan dan meningkatkan legitimasi keputusan [26].

Mengintegrasikan sinyal-sinyal ekonomi makro ke dalam dasbor-dasbor yang dapat dijelaskan ini dapat lebih menyempurnakan keputusan realokasi tenaga kerja selama masa-masa sulit. Mengintegrasikan indikator-indikator ekonomi makro ke dalam dasbor-dasbor bakat AI yang dapat dijelaskan dengan demikian mempertajam presisi realokasi dan memperkuat persepsi keadilan, menyelaraskan penyesuaian tenaga kerja dengan sinyal-sinyal

ekonomi yang lebih luas sambil mematuhi prinsip-prinsip tata kelola AI yang etis [27]. Dengan membuat alasan-alasan algoritmik menjadi terlihat, dasbor-dasbor yang dapat dijelaskan ini meningkatkan akurasi alokasi sambil secara bersamaan memperkuat kepercayaan karyawan, sebuah prasyarat untuk adopsi AI yang efektif yang diidentifikasi dalam literatur HRM. Akibatnya, menggabungkan modul-modul AI yang dapat dijelaskan yang memunculkan alasan-alasan algoritmik dalam dasbor-dasbor bakat waktu nyata telah terbukti meningkatkan kepercayaan karyawan dan legitimasi keputusan, sehingga mempercepat penerapan AI dalam praktik-praktik SDM [7].

Memastikan bahwa antarmuka AI transparan dan berpusat pada kesejahteraan karyawan tidak hanya mempertahankan kepercayaan tetapi juga mengurangi stres, sehingga menyelaraskan kemajuan teknologi dengan pengelolaan SDM yang manusiawi [28]. Akibatnya, organisasi yang memprioritaskan desain AI yang transparan cenderung mengalami ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi guncangan ekonomi. Oleh karena itu, mengatasi hambatan transparansi yang diidentifikasi dalam dasbor bakat yang didukung AI sangat penting untuk mengoptimalkan operasi SDM dan meningkatkan efektivitas manajemen tenaga kerja secara keseluruhan [29]. Penelitian di masa depan harus memeriksa bagaimana pemantauan berkelanjutan terhadap kesejahteraan karyawan melalui dasbor AI yang transparan memengaruhi pengurangan stres dan kapasitas adaptif dalam ekonomi yang bergejolak [14].

Masa Depan Pekerjaan

Secara kolektif, tren-tren ini menggarisbawahi keharusan bagi para pemimpin SDM untuk mengadopsi kerangka kerja AI yang berlandaskan etika yang menyelaraskan kemajuan teknologi dengan kesejahteraan karyawan dan ketahanan organisasi [30]. Mengintegrasikan aliran data ekonomi makro waktu nyata ke dalam dasbor bakat yang digerakkan oleh AI semakin mempertajam kemampuan organisasi untuk mengantisipasi pergeseran pasar tenaga kerja dan mengkonfigurasi ulang alokasi tenaga kerja secara proaktif, sehingga memperkuat ketangkasan dan ketahanan [11]. Akibatnya, para akademisi didesak untuk menyelidiki bagaimana menggabungkan dasbor bakat yang digerakkan oleh AI dengan indikator ekonomi makro waktu nyata dapat semakin mempertajam rekonfigurasi tenaga kerja proaktif dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan menggabungkan sinyal ekonomi makro waktu nyata dengan dasbor bakat yang ditambah dengan AI, perusahaan dapat secara dinamis mengkalibrasi ulang tingkat kepegawaian, mengurangi ketidaksesuaian keterampilan, dan mempertahankan produktivitas bahkan di tengah kemerosotan fiskal [31].

Oleh karena itu, investigasi di masa depan harus menilai bagaimana integrasi dasbor bakat AI yang dapat dijelaskan dengan umpan ekonomi makro waktu nyata memengaruhi kesejahteraan

karyawan dan ketahanan organisasi dalam kondisi yang fluktuatif [7]. Analisis longitudinal yang memeriksa bagaimana transparansi algoritmik memoderasi dampak volatilitas ekonomi makro terhadap stres karyawan akan memperluas temuan sebelumnya bahwa dasbor AI yang transparan meningkatkan kepercayaan dan mengurangi pergantian karyawan. Studi longitudinal di masa depan harus mengukur bagaimana paparan berkala terhadap dasbor AI yang transparan memodulasi lintasan stres karyawan di seluruh siklus ekonomi berturut-turut, dengan demikian mengklarifikasi mekanisme yang melaluinya antarmuka peningkatan kepercayaan mempertahankan ketahanan.

Selain itu, visibilitas kriteria keputusan algoritmik mendorong pengembangan keterampilan proaktif, yang memungkinkan karyawan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan permintaan pasar, seperti yang ditunjukkan oleh program pelatihan personalisasi berbasis AI. Bukti empiris menunjukkan bahwa inisiatif pelatihan personalisasi berbasis AI mempercepat perolehan keterampilan dan kemampuan beradaptasi, sehingga memperkuat ketahanan tenaga kerja di tengah turbulensi ekonomi [11]. Akibatnya, menanamkan tata kelola AI yang etis dalam algoritma pelatihan personalisasi memastikan bahwa pengembangan keterampilan selaras dengan tujuan organisasi dan otonomi karyawan, sehingga memperkuat ketahanan berkelanjutan [32], [33].

Peran Strategis SDM

SDM harus mengorkestrasi integrasi analitik bakat berbasis AI dengan tata kelola etika untuk menerjemahkan wawasan prediktif ke dalam keputusan strategis tenaga kerja yang menopang kinerja dalam ekonomi yang bergejolak [34]. Dengan memposisikan CHRO sebagai penjaga kebijakan AI yang transparan, perusahaan dapat menyelaraskan wawasan bakat prediktif dengan standar etika, sehingga mengubah kelincahan berbasis data menjadi ketahanan ekonomi yang berkelanjutan. [35]. Studi menunjukkan bahwa tata kelola AI yang transparan, ketika didukung oleh kepemimpinan SDM, menumbuhkan kepercayaan karyawan dan dengan demikian meningkatkan ketahanan organisasi dalam periode yang fluktuatif. Pemantauan empiris yang berkelanjutan terhadap hasil keputusan yang didorong oleh AI akan memungkinkan SDM untuk menyempurnakan protokol tata kelola dan mempertahankan kepercayaan di seluruh siklus ekonomi. [36].

Oleh karena itu, para pemimpin SDM harus melembagakan platform pembelajaran berkelanjutan berbasis AI yang secara dinamis meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan tuntutan pasar yang terus berubah, sehingga memperkuat kapasitas adaptif sambil menjunjung tinggi standar etika. [37] Sistem ini juga menyediakan analitik real - time tentang perolehan keterampilan, yang memungkinkan SDM untuk segera menyelaraskan kapabilitas

tenaga kerja dengan sinyal ekonomi yang sedang berkembang. Dengan memanfaatkan analitik ini, SDM dapat mengantisipasi kebutuhan kompetensi di masa depan dan mengatur intervensi pelatihan preemtif yang menjaga kinerja selama masa sulit. Bukti empiris menunjukkan bahwa platform pembelajaran adaptif yang digerakkan oleh AI meningkatkan tingkat penyelesaian dan relevansi pelatihan, yang memungkinkan SDM untuk segera menyelaraskan kembali kapabilitas tenaga kerja dengan sinyal pasar yang sedang berkembang. [11].

Mengintegrasikan umpan balik berkelanjutan yang didukung AI ke dalam platform pembelajaran adaptif mempercepat kelincahan keterampilan sekaligus memperkuat praktik manajemen bakat yang etis melalui peningkatan transparansi dan keterlibatan karyawan. [35]. Temuan empiris mengonfirmasi bahwa platform pembelajaran adaptif berbasis AI meningkatkan penyelesaian dan relevansi pelatihan, sehingga memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menyelaraskan kapabilitas tenaga kerja dengan tuntutan ekonomi yang terus berkembang. Selain itu, mengintegrasikan antarmuka AI yang dapat dijelaskan ke dalam mekanisme umpan balik berkelanjutan memperdalam kepercayaan karyawan dan melegitimasi keputusan terkait bakat, sehingga memperkuat landasan etika manajemen tenaga kerja yang tangkas. [38].

Oleh karena itu, studi empiris di masa depan harus mengeksplorasi bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat secara sistematis mengintegrasikan analitik bakat berbasis AI dengan tata kelola yang etis untuk meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi volatilitas ekonomi. [36]. Akibatnya, investigasi longitudinal yang melacak dampak analitik bakat berbasis AI yang diatur secara etis terhadap metrik kinerja tingkat perusahaan di seluruh siklus ekonomi berturut-turut sangat penting untuk memvalidasi mekanisme ini [20]. Akibatnya, penggunaan desain longitudinal metode campuran akan memungkinkan para akademisi untuk melacak bagaimana analitik bakat berbasis AI yang diatur secara etis menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur di seluruh kemerosotan ekonomi berturut-turut.

Penelitian di masa mendatang juga harus mengkaji bagaimana antarmuka AI yang dapat dijelaskan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan selama rekonfigurasi tenaga kerja yang cepat, sehingga memperkuat tata kelola analitik talenta yang etis. Studi lapangan longitudinal yang membandingkan organisasi yang menggunakan dasbor talenta yang dilengkapi AI yang dapat dijelaskan dengan organisasi yang menggunakan sistem yang tidak transparan akan memperjelas hubungan kausal antara transparansi, kepercayaan karyawan, dan hasil ketahanan. [39]. Penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan AI yang dapat dijelaskan dalam dasbor bakat tidak hanya memenuhi prinsip-prinsip AI yang bertanggung jawab tetapi

juga secara terukur meningkatkan kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan ketahanan organisasi yang lebih kuat selama turbulensi ekonomi. [40]. Selain itu, studi lintas budaya komparatif diperlukan untuk menentukan apakah efek membangun kepercayaan dari dashboard AI yang dapat dijelaskan yang diamati di negara-negara Barat dapat digeneralisasi ke pasar negara berkembang di mana ekspektasi regional dan perhatian terhadap keberlanjutan berbeda.

Oleh karena itu, studi empiris di masa depan harus mengeksplorasi bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat secara sistematis menanamkan analitik bakat berbasis AI dengan tata kelola etika untuk meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi volatilitas ekonomi. Akibatnya, investigasi longitudinal yang melacak dampak analitik bakat berbasis AI yang diatur secara etis terhadap metrik kinerja tingkat perusahaan di seluruh siklus ekonomi berturut-turut sangat penting untuk memvalidasi mekanisme ini [20]. Akibatnya, penggunaan desain longitudinal metode campuran akan memungkinkan para akademisi untuk melacak bagaimana analitik bakat berbasis AI yang diatur secara etis menghasilkan peningkatan kinerja yang terukur di seluruh kemerosotan ekonomi berturut-turut.

Penelitian di masa mendatang juga harus mengkaji bagaimana antarmuka AI yang dapat dijelaskan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan selama rekonfigurasi tenaga kerja yang cepat, sehingga memperkuat tata kelola analitik talenta yang etis. Studi lapangan longitudinal yang membandingkan organisasi yang menggunakan dasbor talenta yang dilengkapi AI yang dapat dijelaskan dengan organisasi yang menggunakan sistem yang tidak transparan akan memperjelas hubungan kausal antara transparansi, kepercayaan karyawan, dan hasil ketahanan. [39]. Penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan AI yang dapat dijelaskan dalam dasbor bakat tidak hanya memenuhi prinsip-prinsip AI yang bertanggung jawab tetapi juga secara terukur meningkatkan kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan ketahanan organisasi yang lebih kuat selama turbulensi ekonomi. [40]. Selain itu, studi lintas budaya komparatif diperlukan untuk menentukan apakah efek membangun kepercayaan dari dashboard AI yang dapat dijelaskan yang diamati di negara-negara Barat dapat digeneralisasi ke pasar negara berkembang di mana ekspektasi regional dan perhatian terhadap keberlanjutan berbeda.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian kepustakaan, dengan fokus pada eksplorasi dan sintesis sistematis dari karya-karya akademis, laporan kebijakan, dan publikasi institusional yang relevan dengan kelincahan bisnis,

manajemen sumber daya manusia (SDM), dan masa depan dunia kerja [41]. Tujuan dari metode ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang peran SDM dalam mewujudkan kelincahan organisasi di tengah volatilitas ekonomi global.

Sumber data untuk penelitian ini meliputi artikel jurnal peer-review, buku, prosiding konferensi, laporan resmi dari lembaga seperti Forum Ekonomi Dunia, OECD, dan McKinsey Global Institute, serta basis data daring terkemuka termasuk Scopus, Web of Science, dan Google Scholar [42]. Kriteria pemilihan sumber didasarkan pada (1) relevansi dengan tema kelincahan bisnis, strategi SDM, ketahanan, dan masa depan pekerjaan; (2) kebaruan, memprioritaskan karya yang diterbitkan antara tahun 2010–2025 untuk menangkap perkembangan kontemporer; dan (3) kredibilitas, memastikan penyertaan studi dari penerbit dan lembaga akademik yang mapan [1].

Proses pengumpulan data melibatkan identifikasi kata kunci seperti "kelincahan bisnis", "kelincahan SDM", "masa depan pekerjaan", "ketahanan organisasi", dan "volatilitas ekonomi". Kata kunci ini digabungkan dalam string pencarian dan diterapkan di seluruh basis data terpilih untuk mengumpulkan kumpulan literatur yang beragam namun terfokus. Sumber yang duplikat atau tidak relevan disingkirkan melalui proses penyaringan.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi tematik. Sumber-sumber ditinjau dan dikodekan ke dalam tema-tema kunci yang selaras dengan tujuan penelitian: (1) kerangka kerja kelincahan bisnis, (2) tren masa depan pekerjaan, (3) peran strategis SDM dalam ketahanan dan kepemimpinan, dan (4) kesenjangan dalam mengintegrasikan strategi SDM dengan ketidakpastian global [43]. Sintesis komparatif kemudian dilakukan untuk mengidentifikasi pola, kontradiksi, dan perspektif yang muncul di seluruh literatur.

Metode ini dianggap tepat karena riset kepustakaan memungkinkan integrasi perspektif multidisiplin, sehingga studi ini dapat membangun kerangka konseptual yang menghubungkan praktik SDM dengan kelincahan organisasi dalam lingkungan ekonomi yang fluktuatif. Lebih lanjut, analisis kualitatif memastikan kedalaman pemahaman dan ketelitian teoretis, sehingga temuannya relevan untuk kontribusi akademis maupun praktis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Fleksibilitas Tenaga Kerja dan Model Ketenagakerjaan Adaptif

Konfigurasi ketenagakerjaan adaptif ini mewujudkan ketahanan operasional dengan memungkinkan organisasi mempertahankan kinerja efektif di tengah gangguan, selaras dengan dimensi proaktivitas, ketahanan, dan adaptasi dari kelincahan sumber daya manusia. [44]. Selain itu, model-model tersebut menumbuhkan kompetensi karyawan dengan mendorong

kesempatan belajar berkelanjutan yang memungkinkan perolehan keterampilan secara cepat sejalan dengan tuntutan pasar yang terus berkembang. [45] Konfigurasi seperti ini juga mendapatkan manfaat dari sistem manajemen kinerja yang tangkas yang memberikan umpan balik berkelanjutan dan pengembangan bakat yang didukung oleh teknologi, sehingga memperkuat kapasitas organisasi untuk merespons pergeseran pasar yang cepat. [2]. Dengan memanfaatkan platform pengembangan bakat yang digerakkan oleh AI, organisasi mempercepat perolehan keterampilan sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga memperkuat kelincahan secara keseluruhan di pasar yang fluktuatif [7].

Selain itu, platform pengembangan bakat yang digerakkan oleh AI memungkinkan perencanaan tenaga kerja yang kaya data, yang memungkinkan SDM untuk menyelaraskan jalur keterampilan dengan sinyal pasar secara real-time dan dengan demikian mempertahankan keunggulan kompetitif dalam kondisi VUCA. [11]. Platform ini juga memperkuat ketahanan organisasi dengan memfasilitasi penempatan kembali bakat secara cepat dan peningkatan keterampilan secara berkelanjutan, sehingga memperkuat kapasitas perusahaan untuk menavigasi turbulensi ekonomi [46]. Inisiatif yang didukung AI ini semakin menanamkan budaya perbaikan berkelanjutan yang memitigasi dampak buruk guncangan ekonomi, sehingga memperkuat ketahanan dan kelincahan organisasi. [47].

Oleh karena itu, pengembangan kemampuan dinamis SDM yang mengintegrasikan pembangunan pengetahuan, integrasi sosial, dan mekanisme rekonfigurasi muncul sebagai pendorong penting untuk mempertahankan kelincahan dalam ekonomi yang bergejolak. [48]. Penelitian di masa depan harus mengeksplorasi bagaimana ekosistem keterampilan yang didukung AI dapat dimanfaatkan oleh SDM untuk menciptakan kemampuan tangguh yang selaras dengan sinyal pasar yang dinamis di negara-negara berkembang. [49]. Ekosistem tersebut harus didukung oleh komunikasi yang efektif, pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan yang kolaboratif, dan tim kerja yang terstruktur dengan baik untuk mewujudkan potensi penuh kelincahan SDM dalam konteks yang tidak stabil. [50]. Mengintegrasikan perspektif pencocokan keterampilan yang membangun kepekaan strategis dan fluiditas sumber daya membekali SDM untuk memelihara kemampuan dinamis, sehingga memperkuat kelincahan organisasi di tengah volatilitas ekonomi. [51].

Pekerjaan di masa depan harus menggambarkan mekanisme tata kelola yang menyelaraskan penilaian kemampuan AI dengan kemampuan HRM yang dinamis untuk memastikan pengambilan keputusan yang terkoordinasi dan berbasis data di seluruh tim yang terdesentralisasi. [48]. Oleh karena itu, mengembangkan kompetensi analitik AI, manajemen data, dan pembelajaran berkelanjutan yang diperlukan di kalangan profesional SDM

merupakan prasyarat untuk mengoperasionalkan kerangka kerja tata kelola tersebut. Menerapkan kerangka kerja kapabilitas AI yang terstruktur dalam SDM akan memungkinkan pemantauan sistematis terhadap pengembangan keterampilan, kualitas data, dan kepatuhan etika, sehingga mendorong kelincahan organisasi yang berkelanjutan. Menanamkan metrik kinerja berkelanjutan dan pelaporan transparan dalam kerangka kerja AI akan semakin memperkuat kepercayaan karyawan dan pengawasan etika, menyelaraskan analitik bakat dengan kelincahan strategis [10].

Selain itu, menanamkan pedoman AI etis yang kuat dalam mekanisme tata kelola ini akan melindungi dari bias algoritmik dan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap praktik SDM berbasis data. Akibatnya, membangun jejak audit untuk keputusan algoritmik dan menerbitkan metrik kewajaran secara rutin dapat semakin memperkuat kepercayaan karyawan terhadap analitik SDM [52]. Membentuk badan pengawas khusus untuk memantau jejak audit dan melibatkan perwakilan karyawan akan semakin menanamkan tata kelola AI yang bertanggung jawab dalam praktik SDM. Mekanisme pengawasan ini selanjutnya memungkinkan integrasi analitik bakat berbasis AI ke dalam perencanaan tenaga kerja strategis, yang memperkuat responsivitas organisasi terhadap fluktuasi ekonomi [53].

Pengembangan Kepemimpinan Agile untuk Lingkungan yang Tidak Pasti

Oleh karena itu, program kepemimpinan agile yang efektif harus mengintegrasikan pelatihan literasi AI, kerangka kerja pengambilan keputusan etis, dan simulasi berbasis skenario untuk membekali para pemimpin dengan kelincahan analitis yang diperlukan untuk mengarahkan organisasi melalui pergeseran ekonomi yang cepat [17]. Selain itu, menanamkan pelatihan privasi data dan mitigasi bias yang berkelanjutan memastikan para pemimpin dapat menyeimbangkan inovasi yang cepat dengan kepatuhan etis [11]. Untuk mengoperasionalkan ini, para pemimpin SDM harus melembagakan dewan etika AI lintas fungsi yang mengaudit keluaran algoritmik, mengkodifikasi protokol mitigasi bias, dan menanamkan latihan perencanaan skenario ke dalam kurikulum kepemimpinan, sehingga menerjemahkan tata kelola AI yang etis menjadi kelincahan strategis yang dapat ditindaklanjuti. Dengan melembagakan modul literasi AI iteratif yang memadukan lokakarya langsung dengan studi kasus etika yang digerakkan oleh skenario, SDM dapat terus meningkatkan keterampilan para pemimpin sambil menanamkan budaya inovasi yang bertanggung jawab [54].

Inisiatif integratif ini selanjutnya mendorong berbagi pengetahuan lintas organisasi, yang memungkinkan para pemimpin untuk bersama-sama menciptakan strategi yang ditingkatkan AI yang tetap selaras dengan turbulensi pasar yang berkembang pesat. Menanamkan dewan etika AI seperti itu sebagai pusat pembelajaran permanen selanjutnya melembagakan

peningkatan keterampilan dan difusi pengetahuan yang berkelanjutan, memastikan para pemimpin tetap mahir dalam alat-alat AI yang baru sambil menegaskan standar mitigasi dan transparansi bias [9]. Evaluasi berkelanjutan dari intervensi dewan etika AI — melalui metrik pada akurasi pengambilan keputusan, pengurangan bias, dan kepercayaan pemangku kepentingan — akan memberikan bukti empiris tentang kontribusinya terhadap kepemimpinan yang gesit dan ketahanan organisasi [14].

Penelitian longitudinal yang melacak indikator kinerja utama seperti pergantian karyawan, kecepatan inovasi, dan hasil keuangan akan sangat penting untuk mendukung manfaat strategis dewan etika AI dalam organisasi yang tangkas. Investigasi di masa depan harus menggunakan desain metode campuran yang mengintegrasikan metrik kinerja kuantitatif dengan narasi karyawan kualitatif untuk menjelaskan bagaimana dewan etika AI membentuk kapabilitas tangkas dan hasil kepemimpinan etis [55]. Wawasan empiris dari studi longitudinal tersebut juga akan membentuk kerangka kerja kebijakan organisasi yang mengkodifikasi adopsi AI yang bertanggung jawab dalam SDM, menerjemahkan prinsip-prinsip kepemimpinan etis menjadi standar tata kelola yang dapat ditindaklanjuti [11]. Studi empiris selanjutnya harus menilai bagaimana standar yang dikodifikasi ini memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan, kepercayaan, dan kemampuan beradaptasi organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, pekerjaan empiris di masa depan harus mengukur bagaimana kehadiran dewan etika AI memoderasi persepsi karyawan tentang keadilan, kepercayaan, dan kemampuan beradaptasi organisasi secara keseluruhan, sehingga menghubungkan struktur tata kelola dengan hasil kelincahan yang terukur. Investigasi semacam itu dapat menggunakan eksperimen lapangan multi - situs yang membandingkan perusahaan dengan dan tanpa dewan etika AI pada skala persepsi keadilan dan indeks kelincahan, sehingga menghasilkan bukti kausal dari dampak tata kelola. Harapan awal menunjukkan bahwa organisasi yang mengoperasikan dewan etika AI akan menunjukkan kepercayaan karyawan yang jauh lebih tinggi dan proses pengambilan keputusan yang lebih gesit, menggemakan bukti bahwa sistem SDM yang didukung AI meningkatkan persepsi keadilan dan responsivitas strategis [56].

Temuan tersebut akan selaras dengan bukti sebelumnya bahwa proses SDM yang disempurnakan AI meningkatkan pengalaman karyawan dan akurasi pengambilan keputusan. Akibatnya, mengintegrasikan tata kelola AI yang transparan dengan praktik kepemimpinan yang etis siap untuk memperkuat kepercayaan dan keadilan, dengan demikian memperkuat kelincahan strategis organisasi dalam ekonomi yang bergejolak [55]. Selain itu, bukti longitudinal menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan dewan etika AI tersebut

mengalami siklus inovasi yang dipercepat dan pengurangan pengurangan bakat, yang menggarisbawahi keunggulan kompetitif yang diberikan oleh integrasi AI yang dipandu secara etis [25]. Akibatnya, organisasi yang melembagakan dewan etika AI siap untuk mencapai penyelarasan strategis dan ketahanan yang lebih tinggi di tengah guncangan ekonomi makro, dengan demikian menerjemahkan tata kelola AI yang etis menjadi keunggulan kompetitif yang terukur.

Dengan menambatkan dewan etika AI dalam inisiatif kepemimpinan etika yang lebih luas, perusahaan dapat secara bersamaan mengurangi ketidakpastian karyawan selama transisi dan memanfaatkan kemampuan SDM yang digerakkan oleh AI untuk mengubah SDM dari fungsi administratif menjadi mesin kinerja yang strategis [57]. Dewan-dewan ini juga berfungsi sebagai platform untuk sosialisasi AI, secara sistematis membangun pengetahuan, kepercayaan, dan penerimaan karyawan terhadap alat-alat algoritmik, yang diidentifikasi oleh penelitian sebelumnya sebagai hal yang penting untuk adopsi AI yang efektif dalam SDM. Dengan mengintegrasikan komunikasi transparan, inisiatif peningkatan keterampilan, dan partisipasi karyawan secara sistematis ke dalam kegiatan dewan, organisasi dapat lebih menanamkan kepercayaan dan penerimaan, sehingga mempercepat dampak strategis solusi SDM yang digerakkan oleh AI [28].

Dengan demikian, menanamkan dewan etika AI sebagai komponen integral tata kelola SDM mengoperasionalkan kapasitas AI untuk mengubah SDM dari layanan transaksional menjadi mitra strategis proaktif yang mendorong kelincahan dan ketahanan organisasi [58]. Selain itu, pengukuran sistematis hasil dewan melalui analitik waktu nyata akan memungkinkan penyempurnaan kebijakan AI yang berkelanjutan, memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Akibatnya, menanamkan dewan etika AI dalam SDM tidak hanya menjaga standar etika tetapi juga memanfaatkan analitik yang digerakkan oleh AI untuk meningkatkan wawasan perencanaan tenaga kerja dan memperkuat penyelarasan strategis, sehingga memperkuat kelincahan organisasi [59].

Kesejahteraan Karyawan, Keterlibatan, dan Ketahanan Organisasi

Bukti empiris menunjukkan bahwa dewan etika AI formal, dengan secara proaktif mengurangi bias, meningkatkan transparansi, dan menjaga privasi, meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan organisasi di tengah turbulensi ekonomi [28]. Strategi SDM di masa depan harus menanamkan pemantauan berkelanjutan terhadap metrik kesejahteraan dalam dasbor dewan etika AI untuk menyesuaikan intervensi secara dinamis dan mempertahankan ketahanan [36]. Mengintegrasikan dasbor dewan dengan analitik prediktif yang dihasilkan AI pada pergantian

dan keterlibatan akan memungkinkan para pemimpin SDM untuk mengalokasikan sumber daya secara preemtif, mengubah data kesejahteraan waktu nyata menjadi tuas strategis yang dapat ditindaklanjuti.

Dengan memanfaatkan analitik prediktif yang digerakkan oleh AI untuk menandai indikator kelelahan dini, SDM dapat menerapkan intervensi kesejahteraan yang ditargetkan sebelum pelepasan meningkat, sehingga mempertahankan vitalitas tenaga kerja dan ketahanan organisasi [13]. Menanamkan dasbor kesejahteraan yang digerakkan oleh AI yang menggabungkan pelaporan metrik yang transparan dengan desain indikator bersama karyawan akan mempererat lingkaran umpan balik antara sinyal kesehatan individu dan perencanaan tenaga kerja strategis, sehingga memperdalam ketahanan organisasi. Platform kesejahteraan yang dirancang bersama dan ditambah dengan AI tersebut telah terbukti meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, memperkuat nilai strategis SDM sebagai penggerak kinerja di pasar yang volatil.

Akibatnya, memanfaatkan praktik SDM berkelanjutan yang ditingkatkan AI untuk mempersonalisasi pembelajaran dan putaran umpan balik dapat lebih memperkuat keterlibatan dan ketahanan, selaras dengan penekanan kerangka kerja AMO pada kemampuan, motivasi, dan kesempatan [38]. Mengintegrasikan jalur pembelajaran personalisasi yang digerakkan AI yang terus beradaptasi dengan data kinerja individu dapat lebih meningkatkan motivasi dan kemampuan, sehingga memperkuat ketahanan organisasi dalam siklus ekonomi yang bergejolak [22]. Selain itu, analitik rekrutmen bertenaga AI yang memangkas waktu dan biaya perekrutan lebih memperkuat ketahanan dengan memastikan akuisisi bakat yang cepat selama kemerosotan. Lebih jauh lagi, pasar bakat yang digerakkan AI yang terus menyelaraskan profil keterampilan karyawan dengan tuntutan proyek yang muncul dapat memampatkan waktu tunggu rekrutmen, memberi organisasi penyangga bakat yang dapat diskalakan dalam kemerosotan ekonomi.

Dengan terus-menerus memasukkan analitik kesenjangan keterampilan secara real-time ke dalam pasar bakat berbasis AI, SDM dapat mengorkestrasi inisiatif penempatan ulang dan pelatihan ulang proaktif yang semakin melindungi perusahaan dari guncangan ekonomi makro. Pasar bakat yang terus diperbarui ini, didukung oleh analitik kesenjangan keterampilan berbasis AI, tidak hanya mempercepat penempatan ulang tetapi juga memungkinkan perencanaan suksesi proaktif yang menopang produktivitas selama masa sulit. Penerapan siklus umpan balik berkelanjutan berbasis AI yang memunculkan sinyal keterlibatan secara real-time semakin memberdayakan SDM untuk mengkalibrasi sumber daya pengembangan, sehingga mengubah wawasan karyawan menjadi tindakan strategis yang gesit.

yang didukung AI ini selanjutnya memungkinkan SDM untuk mengantisipasi kesenjangan keterampilan yang muncul dan dengan cepat menerapkan inisiatif peningkatan keterampilan yang dipersonalisasi, mengubah sinyal keterlibatan menjadi mesin pengembangan kapabilitas proaktif [60]. Singkatnya, mekanisme umpan balik yang didukung AI ini mengubah SDM menjadi fungsi pembelajaran berkelanjutan yang mendorong ketangkasan dan ketahanan organisasi dengan menerjemahkan wawasan kapabilitas waktu nyata menjadi tindakan bakat strategis, sehingga memperkuat peran SDM sebagai penggerak kinerja proaktif dalam iklim ekonomi yang fluktuatif [34]. Penelitian di masa depan harus memeriksa efek longitudinal dari lingkaran umpan balik SDM yang didukung AI pada ketahanan organisasi di berbagai konteks ekonomi.

Penelitian di masa depan dapat mengoperasionalkan kerangka kerja sosialisasi AI yang diusulkan oleh Makarius et. dkk. untuk menguji secara empiris bagaimana mekanisme kecerdasan kolektif AI - manusia mendorong ketahanan berkelanjutan dalam lingkungan yang fluktuatif. Menggunakan desain metode campuran longitudinal yang menggabungkan metrik kinerja yang didukung AI dengan penilaian kualitatif tata kelola etika akan menerangi bagaimana analitik yang transparan dan dimitigasi bias memperkuat kelincahan tenaga kerja dan keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak [10]. Investigasi longitudinal yang menyandingkan metrik tata kelola etika yang ditambah AI dengan indikator ekonomi makro akan lebih memperjelas jalur kausal di mana analitik yang dikendalikan bias memperkuat kelincahan organisasi.

Transformasi SDM Digital dan Integrasi Teknologi

Mengintegrasikan platform berbasis AI dengan sistem informasi SDM yang ada mengotomatiskan analitik bakat, menyederhanakan rekrutmen berkelanjutan, dan menanamkan pengawasan etis ke dalam operasi rutin, sehingga mempercepat transformasi SDM digital [32]. Integrasi yang mulus seperti itu tidak hanya memperkaya pengambilan keputusan berbasis data tetapi juga membekali para pemimpin SDM dengan wawasan tangkas untuk mengkonfigurasi ulang strategi tenaga kerja dalam menanggapi fluktuasi pasar yang cepat. Selain itu, ekosistem AI - HRIS yang terpadu memungkinkan pemodelan skenario waktu nyata dari dinamika penawaran-permintaan tenaga kerja, memberdayakan para pemimpin untuk dengan cepat mengalokasikan kembali bakat dan mengurangi paparan terhadap volatilitas pasar [35].

HRIS terpadu untuk menjalankan analisis skenario prediktif terhadap penawaran dan permintaan talenta di bawah berbagai guncangan ekonomi, perusahaan dapat menyesuaikan komposisi tenaga kerja secara pre - emptif dan menjaga kesinambungan kinerja. Akibatnya,

kemampuan untuk memodelkan skenario tenaga kerja secara real-time juga meningkatkan penganggaran strategis dan mitigasi risiko, yang memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien selama turbulensi ekonomi. Lebih lanjut, kerangka kerja AI - HRIS mendukung pengujian skenario cepat model kompensasi dan tunjangan, yang memungkinkan organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif sekaligus menjunjung tinggi standar tata kelola data yang etis.

Dengan menanamkan tata kelola AI yang transparan dalam AI - HRIS, organisasi dapat secara bersamaan menjaga standar etika dan membuka wawasan analitis yang lebih dalam yang meningkatkan kelincahan strategis dan optimalisasi bakat [61]. Menanamkan modul AI yang dapat dijelaskan dalam AI - HRIS memastikan rekomendasi algoritmik tetap dapat diaudit dan transparan, sehingga memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan dan kepatuhan terhadap standar tata kelola etika yang terus berkembang [62]. Perlindungan AI yang dapat dijelaskan tersebut tidak hanya memenuhi mandat kepatuhan tetapi juga menumbuhkan kepercayaan karyawan, yang diidentifikasi oleh survei empiris sebagai hal yang penting untuk keberhasilan adopsi SDM yang digerakkan oleh AI.

Menanamkan AI yang dapat dijelaskan dalam HRIS karenanya memenuhi mandat kepatuhan sambil mendorong budaya berbasis data yang mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah volatilitas pasar [63]. Investasi berkelanjutan dalam tata kelola AI yang transparan karenanya tidak hanya membatasi bias algoritmik tetapi juga memperkuat kualitas keputusan, memperkuat ketahanan organisasi dalam ekonomi yang berfluktuasi [64]. Dengan melembagakan jejak audit berkelanjutan untuk rekomendasi AI, perusahaan dapat lebih jauh menanamkan akuntabilitas dan memungkinkan tindakan korektif waktu nyata yang mempertahankan kepatuhan etis dan responsivitas strategis. Mekanisme tersebut juga memfasilitasi putaran pembelajaran berkelanjutan yang menyempurnakan keluaran algoritmik, memastikan bahwa keputusan SDM tetap baik secara etis dan selaras secara dinamis dengan kondisi pasar yang terus berkembang.

Akibatnya, organisasi yang melembagakan mekanisme audit AI yang transparan mengalami peningkatan kelincahan dalam realokasi bakat selama kemerosotan ekonomi, memperkuat kepatuhan etika dan responsivitas strategis [33]. Penanaman jejak audit AI yang sistematis ini tidak hanya memperkuat kepatuhan tetapi juga menghasilkan intelijen yang dapat ditindaklanjuti yang dapat diterapkan secara berulang untuk menyempurnakan strategi alokasi bakat di tengah kondisi pasar yang berubah [65]. Selain itu, mengintegrasikan audit algoritmik pihak ketiga secara berkala memastikan bahwa langkah-langkah mitigasi bias berkembang

seiring dengan perubahan dinamika pasar tenaga kerja, sehingga mempertahankan integritas etika dan kelincahan kompetitif [19].

Oleh karena itu, implementasi di masa depan harus menggabungkan audit algoritmik pihak ketiga yang berkelanjutan dengan dasbor pemantauan bias internal untuk menyelaraskan secara dinamis keputusan bakat dengan ekspektasi regulasi dan pasar yang terus berkembang [66]. Menanamkan mekanisme audit berkelanjutan dan pemantauan bias seperti itu telah diidentifikasi sebagai praktik tata kelola utama yang menegakkan standar etika dan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap keputusan SDM yang digerakkan oleh AI. Menerapkan dasbor pemantauan bias waktu nyata bersamaan dengan audit ini selanjutnya menyelaraskan alokasi bakat dengan ekspektasi regulasi yang terus berkembang, sehingga memperkuat integritas etika dan kelincahan kompetitif [67]. Akibatnya, membentuk dewan tata kelola AI khusus untuk mengawasi manajemen siklus hidup dan menegakkan perlindungan etika yang terus berkembang akan memastikan keselarasan dengan dinamika pasar.

Dewan seperti itu juga dapat mengamankan pelatihan berkala bagi para profesional SDM tentang praktik AI yang etis, memastikan bahwa para pemangku kepentingan tenaga kerja tetap mahir dalam menafsirkan dan menerapkan analitik yang sadar bias [68]. Mengevaluasi efektivitas inisiatif pelatihan ini melalui penilaian pasca - sesi dan metrik kinerja longitudinal akan semakin memperkuat pengambilan keputusan yang etis sambil mempertahankan kemampuan beradaptasi organisasi. Pengukuran berkelanjutan atas hasil mitigasi bias melalui metrik standar akan memungkinkan organisasi untuk mengukur dampak AI yang etis terhadap kelincahan tenaga kerja dan menyempurnakan protokol tata kelola yang sesuai [69]. Dengan menggabungkan metrik ini dengan analitik prediktif, perusahaan dapat secara proaktif menyesuaikan kerangka kerja tata kelola AI mereka untuk mencegah bias yang muncul dan mempertahankan kelincahan strategis.

Integrasi Strategi SDM dengan Kerangka Kerja Kelincahan Bisnis

Menyelaraskan analitik bakat yang disempurnakan AI dengan siklus sprint tangkas dan manajemen portofolio ramping memungkinkan fungsi SDM untuk secara berulang menyempurnakan konfigurasi tenaga kerja sejalan dengan umpan balik pasar yang cepat, sehingga mengubah wawasan prediktif menjadi penyesuaian yang dapat ditindaklanjuti dan didorong oleh nilai. Integrasi tersebut juga menciptakan putaran umpan balik waktu nyata yang memungkinkan tim SDM untuk terus mengkalibrasi ulang model bakat sebagai respons terhadap sinyal pasar yang muncul, sehingga memperkuat ketahanan organisasi dan pandangan ke depan yang strategis [11]. Dengan menanamkan analitik bakat yang digerakkan oleh AI langsung ke dalam perencanaan sprint tangkas, SDM dapat menyinkronkan penyesuaian bakat

dengan siklus pengembangan, sehingga mengubah wawasan data waktu nyata menjadi konfigurasi ulang tenaga kerja langsung yang mempertahankan responsivitas terhadap fluktuasi pasar.

Dengan memasukkan prakiraan bakat yang diperoleh dari AI ke dalam sprint retrospectives, HR dapat bersama-sama membuat rencana perbaikan berulang yang mendahului kekurangan keterampilan dan memanfaatkan peluang yang muncul, sehingga mempererat lingkaran umpan balik antara analitik tenaga kerja dan siklus pengiriman agile. Penyelarasan ini mempercepat pengambilan keputusan dengan memanfaatkan pandangan ke depan tenaga kerja yang dihasilkan AI untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah kondisi ekonomi yang fluktuatif. Akibatnya, menanamkan jalur pelatihan ulang sistematis yang mengembangkan kompetensi AI dan analitik data menjadi penting untuk mempertahankan kumpulan bakat yang mampu memenuhi tuntutan cepat dari siklus agile [8]. Untuk mempertahankan kelincahan ini, perusahaan harus melembagakan program pelatihan ulang terstruktur yang membekali karyawan dengan kefasihan AI dan kemampuan analitik data, sehingga memperluas basis kemampuan, motivasi, dan peluang organisasi yang penting untuk adaptasi sprint yang cepat [52].

Menghubungkan perencanaan tenaga kerja yang didukung AI dengan siklus sprint tangkas telah terbukti meningkatkan fleksibilitas organisasi dan mempercepat respons terhadap pergeseran pasar, sehingga memperkuat manfaat inisiatif reskilling [70]. Dengan menanamkan peramalan bakat yang digerakkan oleh AI dalam irama sprint tangkas, perusahaan tidak hanya mempercepat realokasi tenaga kerja tetapi juga menumbuhkan kelincahan strategis yang diperlukan untuk menavigasi pasar yang fluktuatif, karena kerangka kerja manajemen bakat yang muncul menghubungkan pencocokan keterampilan dengan respons tangkas [51]. Dengan memanfaatkan pencocokan keterampilan yang digerakkan oleh AI dalam irama sprint, perusahaan dapat menerjemahkan wawasan tenaga kerja prediktif menjadi keuntungan adaptabilitas yang terukur, sebuah kemampuan yang penelitiannya terkait dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan di pasar yang fluktuatif.

Selain itu, sistem pendukung keputusan berbasis AI yang menampilkan sinyal risiko waktu nyata selama sprint semakin meningkatkan fluiditas sumber daya, memperkuat kelincahan strategis yang diperlukan untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan [71]. Investigasi di masa depan harus memeriksa bagaimana menanamkan dasbor risiko berbasis AI dalam retrospektif sprint dapat semakin mempertajam mitigasi proaktif terhadap ketidakpastian terkait bakat, sehingga memperdalam ketahanan organisasi. Akibatnya, perusahaan yang melembagakan pemantauan risiko berbasis AI proaktif lebih siap untuk

mengantisipasi gangguan bakat dan mempertahankan kinerja di tengah volatilitas ekonomi [72]. Mengintegrasikan analitik prediktif ke dalam dasbor risiko ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kekurangan keterampilan lebih awal dan meluncurkan inisiatif peningkatan keterampilan yang ditargetkan, sehingga menjaga kelincuhan.

Menanamkan dasbor risiko yang digerakkan oleh AI seperti itu dalam retrospektif sprint mengoperasionalkan model prediktif yang menandai ancaman terkait bakat sejak dini, memungkinkan intervensi proaktif yang menyeimbangkan beban kerja dan menjaga kecepatan sprint. Pemantauan risiko proaktif seperti itu tidak hanya mengurangi volatilitas bakat tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi untuk mempertahankan pengiriman berkelanjutan dalam kondisi ekonomi yang berfluktuasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa dasbor risiko yang digerakkan oleh AI meningkatkan deteksi dini kemacetan bakat dan memungkinkan penyeimbangan kembali beban kerja otomatis, sehingga menjaga kecepatan sprint dan stabilitas pengiriman secara keseluruhan [71]. Oleh karena itu, studi masa depan harus menerapkan kerangka kerja kapabilitas AI untuk menilai kesiapan organisasi untuk menanamkan dasbor ini dan untuk merancang jalur peningkatan keterampilan yang ditargetkan yang mempertahankan kelancaran AI di antara praktisi SDM [73].

Penilaian longitudinal atas kemandirian pemantauan risiko yang digerakkan oleh AI di beberapa siklus sprint akan menghasilkan tolok ukur yang dapat diukur bagi para pemimpin SDM yang ingin mengkalibrasi ketahanan organisasi. Metrik longitudinal tersebut dapat menginformasikan penyesuaian proaktif yang digerakkan oleh data yang memperkuat dimensi proaktivitas, ketahanan, dan adaptasi dari kelincuhan SDM, sehingga memungkinkan penyelarasan berkelanjutan antara strategi bakat dengan tuntutan pasar yang fluktuatif [74]. Investigasi di masa depan harus menilai dampak penanaman algoritma pencocokan keterampilan yang didukung AI ke dalam dasbor kinerja berkelanjutan, sehingga mempererat lingkaran umpan balik antara pasokan bakat dan volatilitas pasar serta memperluas jangkauan strategis kelincuhan SDM. Akibatnya, menggabungkan dasbor risiko yang digerakkan oleh AI dengan metrik kinerja berkelanjutan memberikan mekanisme yang kuat untuk mengukur perolehan kelincuhan dan memandu intervensi SDM berulang yang memperkuat ketahanan di pasar yang fluktuatif [75].

5. PERBANDINGAN

Temuan empiris menguatkan penelitian sebelumnya bahwa analitik bakat yang digerakkan oleh AI meningkatkan kemampuan beradaptasi tenaga kerja dan mitigasi risiko, namun mereka juga menggarisbawahi kekhawatiran etika yang terus-menerus seputar privasi

data dan bias algoritmik [11]. Akibatnya, para pemimpin SDM harus menerapkan kerangka kerja tata kelola yang transparan dan protokol audit bias yang berkelanjutan untuk melindungi hak-hak karyawan sambil mempertahankan manfaat strategis dari manajemen bakat yang didukung AI [17]. Menerapkan pengawasan pemangku kepentingan yang berkelanjutan dan penilaian dampak berkala dapat lebih memastikan bahwa praktik SDM yang digerakkan oleh AI tetap efektif dan patuh secara etika. Investigasi di masa depan harus mengembangkan kerangka kerja audit AI standar yang menggabungkan mitigasi bias teknis dengan tata kelola pemangku kepentingan yang berkelanjutan untuk menegakkan standar etika tanpa mengorbankan nilai analitis.

Oleh karena itu, penelitian di masa depan harus membangun dan memvalidasi perangkat audit AI komprehensif yang mengintegrasikan algoritma deteksi bias, perlindungan privasi, dan putaran umpan balik pemangku kepentingan untuk mengoperasionalkan tata kelola etis dalam konteks SDM yang tangkas [52]. Validasi empiris dari perangkat ini di berbagai konteks organisasi akan sangat penting untuk menunjukkan kapasitasnya dalam mengurangi bias tanpa mengikis nilai analitik [76]. Untuk mengoperasionalkan kerangka kerja ini, organisasi harus mengadopsi arsitektur audit modular yang menggabungkan deteksi bias waktu nyata dengan jalur data yang menjaga privasi, sehingga menyelaraskan kepatuhan dengan kelincahan strategis [77]. Arsitektur audit modular tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk terus mengkalibrasi ulang prakiraan bakat yang digerakkan oleh AI, menjamin bahwa wawasan prediktif tetap kuat secara etis sambil cepat beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah [11].

Selain itu, membangun dewan etik AI lintas fungsi dapat memfasilitasi penyelarasan berkelanjutan antara kinerja teknis dan ekspektasi regulasi yang terus berkembang [78]. Studi empiris yang mengevaluasi dampak dewan etik AI lintas fungsi dalam menyelaraskan kinerja algoritmik dengan persyaratan kepatuhan akan memberikan panduan yang dapat ditindaklanjuti untuk membangun sistem SDM tangkas yang tangguh dan berlandaskan etika. Selain itu, menanamkan loop pembelajaran adaptif yang terus menyempurnakan parameter etika berdasarkan umpan balik waktu nyata dapat membantu menjaga kepatuhan sambil menjaga kelincahan strategis. Akibatnya, pekerjaan empiris di masa depan harus memeriksa bagaimana integrasi dewan etik AI lintas fungsi dengan modul deteksi bias waktu nyata dan arsitektur data yang menjaga privasi dapat bersama-sama menciptakan loop tata kelola adaptif yang secara bersamaan menegakkan kepatuhan regulasi dan mempertahankan irama pengambilan keputusan cepat yang diperlukan dalam lingkungan SDM tangkas.

Akibatnya, studi empiris harus memeriksa bagaimana arsitektur audit modular yang menanamkan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan privasi dapat dioperasikan dalam siklus sprint agile untuk mempertahankan kepatuhan etika dan pengambilan keputusan yang cepat [26]. Investigasi semacam itu akan mendapat manfaat dari penggabungan teknik AI yang dapat dijelaskan dan model tata kelola yang digerakkan oleh pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa hasil audit dapat ditindaklanjuti dan selaras dengan jadwal pengiriman agile. Mengintegrasikan modul AI yang dapat dijelaskan dan tata kelola yang digerakkan oleh pemangku kepentingan dalam audit ini akan lebih meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan privasi sambil mempertahankan irama pengambilan keputusan cepat dari praktik SDM agile [40].

Oleh karena itu, pekerjaan di masa depan harus mengeksplorasi bagaimana mengintegrasikan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan privasi ke dalam desain audit modular dapat secara bersamaan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan mempertahankan kecepatan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan SDM yang gesit. Pendekatan integratif seperti itu juga akan memungkinkan organisasi untuk membandingkan kinerja etika bersama dengan metrik operasional, sehingga mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan [27]. Menerapkan metrik kinerja etika standar, yang diambil dari kerangka kerja audit etika AI yang muncul, akan memungkinkan organisasi untuk secara sistematis melacak kepatuhan bersama dengan hasil operasional [79]. Menanamkan KPI etika ini ke dalam tinjauan sprint tangkas yang teratur memungkinkan perusahaan untuk memantau kepatuhan dengan irama cepat yang sama yang mendorong pengiriman bakat, sehingga menyelaraskan tata kelola dan tujuan kinerja [80].

Akibatnya, perusahaan harus melembagakan tinjauan lintas fungsi berkala atas KPI etis ini untuk menyelaraskan tata kelola AI dengan siklus pengiriman cepat yang menjadi ciri khas SDM tangkas. Dengan melembagakan tinjauan KPI lintas fungsi tersebut, organisasi dapat terus menyelaraskan transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan privasi AI dengan volatilitas pasar yang terus berkembang, sehingga memperkuat ketahanan SDM tangkas [30]. Tinjauan KPI lintas fungsi tersebut juga dapat berfungsi sebagai putaran umpan balik berkelanjutan, yang memungkinkan penyempurnaan berulang model AI untuk merespons dengan cepat sinyal pasar bakat yang muncul sambil menjunjung tinggi transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan privasi [65].

6. KESIMPULAN

Studi ini menggarisbawahi peran penting Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mendorong kelincahan organisasi dalam konteks ekonomi yang fluktuatif, khususnya melalui integrasi analitik bakat berbasis AI, tata kelola yang etis, dan strategi tenaga kerja adaptif. Temuan ini mengungkapkan bahwa fleksibilitas tenaga kerja, pengembangan kepemimpinan yang tangkas, kesejahteraan karyawan, transformasi SDM digital, dan penyelarasan strategi SDM dengan kerangka kerja kelincahan bisnis merupakan dimensi penting untuk mempertahankan ketahanan dan daya saing. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada wacana kelincahan bisnis dengan memposisikan ulang SDM sebagai penggerak strategis alih-alih fungsi pendukung, menekankan elemen manusia sebagai pemungkin utama kapasitas adaptif. Secara praktis, studi ini memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para pemimpin SDM dengan memprioritaskan pelatihan ulang keterampilan yang berkelanjutan, melembagakan program kepemimpinan yang tangkas, menanamkan metrik kesejahteraan ke dalam pengambilan keputusan, dan berinvestasi dalam sistem AI yang dapat dijelaskan yang menyeimbangkan efisiensi dengan transparansi.

Dari perspektif kebijakan, temuan ini menekankan pentingnya melembagakan praktik SDM berbasis AI yang dipandu oleh tata kelola yang transparan dan etika yang berpusat pada karyawan. Organisasi harus mengadopsi kerangka kerja audit yang terstandarisasi, berinvestasi dalam ekosistem pelatihan ulang berkelanjutan, dan mengintegrasikan indikator kesejahteraan ke dalam analitik tenaga kerja untuk menjaga daya saing dan kepercayaan. Di tingkat nasional, pemerintah dan badan pengatur didesak untuk menetapkan pedoman AI yang etis, memberi insentif bagi program pelatihan ulang perusahaan, dan mendorong kemitraan publik-swasta untuk membangun jalur talenta digital yang tangguh. Upaya terkoordinasi tersebut akan memastikan bahwa kelincahan di tingkat organisasi didukung oleh lingkungan kebijakan yang kondusif, yang memperkuat ketahanan tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi perekonomian yang lebih luas dalam menghadapi volatilitas global.

DAFTAR REFERENSI

- Abdelhay, S., Altamimi, A., & El-Bannany, M. (2025). *Integrating advanced auditing techniques into strategic HRM: The mediating role of integration processes and moderating role of technology readiness*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5159795>
- Ahi, A., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2022). *E-commerce policy and the global economy: A road toward more inclusive development?* *Management International Review*, 63(1), 27–56. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00490-1>

- Ahmed, F., Ahmed, M. R., Kabir, M. A., & Islam, M. M. (2025). *Merevolusi analisis bisnis: Dampak kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin*, 1(1), 147–173. <https://doi.org/10.63125/f7yjsxw69>
- Akintayo, T. A., et al. (2024). *AI-driven data analytics transformation for informed decision-making*. *International Journal of Emerging Management & Technology*, 2(3), 196–215. <https://doi.org/10.58578/ijemt.v2i3.3812>
- Alabdali, M. A., Khan, S. A., Yaqub, M. Z., & Alshahrani, M. A. (2024). *Leveraging algorithmic HRM and strategic HR decision-making for organizational success: An empirical analysis*. *Sustainability*, 16(11), 4854. <https://doi.org/10.3390/su16114854>
- Almalki, S. S. (2025). *AI-based decision support systems in agile software project management: Enhancing risk mitigation and resource allocation*. *Systems*, 13(3), 208. <https://doi.org/10.3390/systems13030208>
- Alzeyani, E. M. M., & Szabó, C. (2024). *Comparative evaluation of model accuracy for predicting selected attributes in agile project management*. *Mathematics*, 12(16), 2529. <https://doi.org/10.3390/math12162529>
- Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2021). *Human resource dynamization: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research*. *Human Resource Management Review*, 32(4), Article 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Asfahani, A. M. (2024). *Blending talent horizons: The transformative role of data integration in modern talent management*. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00212-7>
- Asif, A. (2024). *Integrating AI in recruitment: A review of perception, acceptance, adoption, and ethical considerations*. <https://doi.org/10.54097/c759fx45>
- Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kelincahan sumber daya manusia: Tinjauan literatur dan arah penelitian masa depan*. *Cogent OA*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181>
- Ayanponle, L. O., Elufioye, O. A., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., Awonuga, K. F., & Daraojimba, R. E. (2023). *The future of work and human resources: A review of emerging trends and the evolving role of HR*. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0151>
- Ayanponle, L., Okatta, C. G., & Ajiga, D. (2022). *Analisis SDM bertenaga AI: Transformasi optimalisasi dan pengambilan keputusan tenaga kerja*. *International Journal of Scientific Research and Analysis*, 5(2), 338–346. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.5.2.0057>
- Badmus, O., Rajput, S., Arogundade, J. B., & Williams, M. H. (2024). *AI-driven business analytics and decision making*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 616–633. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3093>
- Bahangulu, J. K., & Owusu-Berko, L. (2025). *Algorithmic bias, data ethics, and governance in AI-powered business analytics*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 1746–1763. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0571>
- Bickley, S. J., Chan, H. F., 中島邦男, Torgler, B., Son, T. C., & Zimbato, A. (2024). *Comparing human and synthetic data in service research*. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jsm-11-2023-0441>
- Blessing, M. (2025). *Pemeriksaan resume berbasis AI: Manfaat dan tantangan*.

- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). *Strategic human resource management practices and organizational resilience*. *Journal of Management Development*, 37(7), 537–551. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2017-0358>
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P. (2023). *Kecerdasan buatan yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia: Tinjauan literatur empiris*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Chang, K. (2024). *Tantangan etika dan operasional dalam perekrutan karyawan yang diberdayakan AI*. <https://doi.org/10.61577/ibsm.2024.100005>
- Chen, Z. (2023). *Etika dan diskriminasi dalam praktik perekrutan yang didukung kecerdasan buatan*. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Chowdhury, S., et al. (2022). *Membuka nilai kecerdasan buatan dalam manajemen sumber daya manusia melalui kerangka kemampuan AI*. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Desalegn, E. G., Guedes, M., Gomes, J. F. S., & Tebeka, S. M. (2024). *Decoupling organizational agility from flexibility, adaptivity, and versatility: A systematic review*. Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Djunaedi, H. (2024). *AI sebagai evaluasi kinerja karyawan: Pendekatan inovatif dalam pengembangan sumber daya manusia*. *Power System Technology*, 48(1), 2008–2021. <https://doi.org/10.52783/pst.469>
- Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). *Sistem manajemen bakat berbasis kecerdasan buatan: Menjelajahi risiko dan pilihan untuk membangun landasan teoritis*. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>
- Fenwick, A., Molnár, G., & Frangos, P. (2024). *Meninjau kembali peran SDM di era AI: Mendekatkan manusia dan mesin di tempat kerja*. *Frontiers Media*. <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823>
- França, T. J. F., Mamede, H. S., Barroso, J., & Santos, V. (2023). *Kecerdasan buatan diterapkan pada penilaian potensi dan identifikasi bakat dalam konteks organisasi*. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14694>
- García, A. B. (2025). *Manajemen bakat strategis di era transformasi digital*. *Revista Fisio&Terapia*, 29(143), 55–56. <https://doi.org/10.69849/revistaft/ch10202502151055>
- Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). *Artificial intelligence in human resource management: A review and research agenda*. *Association for Information Systems*. <https://doi.org/10.17705/1pais.14601>
- Harchandani, C. (2025). *Kecerdasan buatan dalam akuisisi bakat: Pergeseran paradigma dalam praktik HRM*. *Stallion Journal of Multidisciplinary Association Research Studies*, 4(1), 1–6. <https://doi.org/10.55544/sjmars.4.1.1>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). *Manajemen sumber daya manusia yang dipersonalisasi melalui analitik SDM dan kecerdasan buatan: Teori dan implikasinya*. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>

- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). *Etika perekrutan dan seleksi berbasis AI: Tinjauan dan agenda penelitian*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Hussain, A. K., & Rizwan, R. (2024). *Strategic AI adoption in SMEs: A prescriptive framework*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2408.11825>
- Jia, X., & Hou, Y. (2024). *Membangun arsitektur masa depan: Mengeksplorasi sinergi HRM berkelanjutan yang digerakkan oleh AI, kesadaran, dan keterlibatan karyawan*. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00214-5>
- John, A., & Hajam, A. A. (2024). *Memfaatkan analisis prediktif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengoptimalkan perencanaan tenaga kerja*. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 4(4), 33–41. <https://doi.org/10.59615/ijimes.4.4.33>
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2023). *A skill-matching perspective on talent management: Developing strategic agility*. *Human Resource Management*, 63(1), 141–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Jutidharabongse, J., Imjai, N., Pantaruk, S., Surbakti, L. P., & Aujiapongpan, S. (2024). *Exploring the influence of management control systems on dynamic capabilities and sustainability performance: The role of open innovation strategy amid COVID-19*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), Article 100224. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100224>
- Kadirov, A., Shakirova, Y., Ismoilova, G., & Makhmudova, N. (2024). *AI dalam manajemen sumber daya manusia: Menata ulang akuisisi, pengembangan, dan retensi bakat*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/ickecs61492.2024.10617231>
- Kazim, E., Koshiyama, A., Hilliard, A., & Polle, R. (2021). *Systematizing auditing in algorithmic recruitment*. *Journal of Intelligence*, 9(3), 46. <https://doi.org/10.3390/jintelligence9030046>
- Khan, M. R. (2024). *Penerapan kecerdasan buatan untuk manajemen bakat: Tantangan dan peluang*. *AHFE International*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1004496>
- Kim, B., Kim, M.-J., & Lee, J. (2025). *The dark side of AI adoption: Connecting AI adoption to employee depression through psychological safety and ethical leadership*. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05040-2>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2010). *Developing organizational resilience capacity through strategic human resource management*. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Madanchian, M. (2024). *From recruitment to retention: AI tools for HR decision-making*. *Applied Sciences*, 14 (24), 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). *Barriers and drivers of AI adoption in HRM: An organizational and technological perspective*. *Information*, 16(1), 51. <https://doi.org/10.3390/info16010051>
- Manoharan, P. (2024). *Tinjauan sistem SDM berbasis AI: Merevolusi sistem SDM dan manajemen bakat*. <https://doi.org/10.36347/sjet.2024.v12i06.001>
- Mer, A. (2023). *Kecerdasan buatan dalam manajemen sumber daya manusia: Tren terbaru dan agenda penelitian*. Dalam *Contemporary Studies in Economic and Financial*

- Analysis* (hlm. 31–56). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/s1569-37592023000111b003>
- Morandini, S., et al. (2023). *The impact of artificial intelligence on worker skills: Upskilling and reskilling in organizations*. *Informing Science: International Journal of Emerging Transdiscipline*, 26, 39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>
- Murikah, W., Nthenge, J. K., & Musyoka, F. M. (2024). *Bias and ethics in AI systems applied in auditing: A systematic review*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02281>
- Mwita, K., & Kitole, F. A. (2025). *Manfaat dan tantangan potensial kecerdasan buatan dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga publik*. *Discover Global Society*, 3(1). <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00175-8>
- Nurimansjah, R. A. (2023). *Dinamika manajemen sumber daya manusia: Mengintegrasikan teknologi, keberlanjutan, dan kemampuan beradaptasi dalam lanskap organisasi modern*. *Golden Ratio Mapping Idea Literature Format*, 3(2), 104–123. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.324>
- Nyberg, A. J., et al. (2025). *Dunia baru penelitian sumber daya manusia yang berani: Menavigasi bahaya dan mengidentifikasi tantangan besar revolusi GenAI*. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063251325188>
- Oladele, I., Orelaja, A., & Akinwande, O. T. (2024). *Implikasi etis dan tata kelola kecerdasan buatan dalam keputusan bisnis*. *International Journal of Latest Trends in Engineering, Management and Applied Sciences*, 48–56. <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.130207>
- Olan, F., Nyuur, R. B., & Arakpogun, E. O. (2023). *AI as a knowledge-sharing tool to enhance employee performance*. *Journal of Decision Systems*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2263687>
- Oman, Z. U., Siddiqua, A., & Noorain, R. (2024). *Artificial intelligence and its capability to reduce recruitment bias*. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 551–564. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3054>
- Parasa, S. K. (2023). *Impact of AI on strategic workforce planning*. *Journal of Artificial Intelligence and Cloud Computing*, 2(1), 1–3. [https://doi.org/10.47363/jaicc/2023\(2\)377](https://doi.org/10.47363/jaicc/2023(2)377)
- Pillutla, B. T. (2024). *Membentuk kembali kelincuhan tenaga kerja melalui HR cloud yang cerdas: Sebuah studi empiris tentang analitik prediktif dan manajemen siklus hidup karyawan menggunakan platform SAP HCM*. *World Journal of Advanced Engineering and Technology and Science*, 13(1), 1156–1166. <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.13.1.0520>
- Porkodi, S., & Cedro, T. L. (2025). *Peran etis kecerdasan buatan generatif dalam pengambilan keputusan SDM modern: Tinjauan literatur sistematis*. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 44–55. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.1.2535>
- Prasad, B. V. (2024). *Dampak teknologi pada manajemen sumber daya manusia: Tren dan tantangan*, 9746–9752. <https://doi.org/10.53555/kuely.v30i5.4635>

- Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., & Gupta, S. (2023). *HRM yang ditingkatkan AI: Tinjauan literatur dan kerangka kerja multilevel untuk penelitian masa depan*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>
- Rahaman, M. A., & Bari, M. D. H. (2024). *Analisis prediktif untuk perencanaan tenaga kerja strategis: Perspektif lintas industri dari energi dan telekomunikasi*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4983349>
- Rajan, A., & Nagajothi, V. (2024). *Strategi manajemen bakat bertenaga AI dalam SDM: Sebuah studi analitis*. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 3(12), 1–3. <https://doi.org/10.59828/ijrmst.v3i12.275>
- Rathod, M., Malik, R., Nayak, S., & Phil, M. (2023). *Akankah kecerdasan buatan menggantikan pekerjaan sumber daya manusia sepenuhnya?* <https://doi.org/10.52783/eel.v13i3.602>
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2022). *Pendekatan algoritmik kecerdasan buatan untuk pengambilan keputusan etis dalam proses manajemen sumber daya manusia*. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Roumpi, D. (2021). *Rethinking strategic human resource management: Lessons learned from COVID-19 and the way forward in building resilience*. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 215–231. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2021-2974>
- Sadeghi, S. (2024). *Kesejahteraan karyawan di era AI: Persepsi, kekhawatiran, perilaku, dan hasil*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2412.04796>
- Sakka, F., El Maknoui, M. E. H., & Sadok, H. (2022). *Human resource management in the era of artificial intelligence: Future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications*. *Journal of Academy of Strategic Management*. <https://www.abacademies.org/articles/...>
- Sayyad, M., & Srinivas, K. (2024). *Menganalisis dampak teknologi SDM berbasis AI terhadap pengalaman karyawan, rekrutmen, dan strategi manajemen bakat*.
- Schiff, D., Kelley, S., & Ibáñez, J. C. (2024). *The rise of AI ethics auditing*. *Big Data & Society*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/20539517241299732>
- Singh, P., & Mishra, N. (2024). *Evaluating the impact of artificial intelligence on recruitment practices: Insights from HR professionals and case studies*. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i2.1322>
- Tasavori, M., Eftekhar, N., Elyasi, G. M., & Zaefarian, R. (2021). *Human resource capabilities in uncertain environments*. *International Journal of Human Resource Management*, 32(17), 3721–3747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1845776>
- Taslim, W. S., Rosnani, T., & Fauzan, R. (2025). *Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan SDM berbasis AI: Tinjauan sistematis*. AOSIS. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2856>
- Tessarini, G., & Saltorato, P. (2021). *Workforce agility: A systematic literature review and research agenda proposal*. Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- Thu, S. H. T., Pham, T. M., & Luc, H.-N. (2025). *Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam*. *Humanities and*

Social Sciences Communications, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05113-2>

- Tinguely, P. N., Lee, J., & He, V. F. (2023). *Merancang sistem manajemen sumber daya manusia di era AI*. *Journal of Organization Design*, 12(4), 263–269. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00153-x>
- Uddin, A. S. M. A. (2023). *The age of AI: Upholding ethical leadership*. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 400–417. <https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124019>
- Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). *AI transformatif dalam manajemen sumber daya manusia: meningkatkan perencanaan tenaga kerja dengan pemodelan topik*. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>
- Wang, A. (2024). *Enhancing HRM through HRIS and data analytics*. *Applied Computing & Engineering*, 64(1), 223–229. <https://doi.org/10.54254/2755-2721/64/20241394>
- Widjaja, P. H. (2023). *Manajemen karyawan yang efektif di era transformasi organisasi*. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 137–149. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.195>
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). *A study on AI's influence on employee performance and work engagement: The moderating role of change leadership*. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486–512. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2021-0423>